WORK LIFE AND PERSONAL NEEDS: The Job-Sharing Option

A BACKGROUND PAPER

Labour Canada Travail Canada

Work Life and Personal Needs: The Job-Sharing Option

A Background Paper

Prepared by Vincent J. Chapin
for the Women's Bureau, Labour Canada

91-01744/

Published by authority of the Minister of Labour,
Government of Canada

The opinions expressed in this publication do not necessarily reflect the views or policies of Labour Canada

Additional copies may be obtained from:

Publications Distribution Centre
Labour Canada
Ottawa, Ontario
K1A 0J2
(819) 994-0543

Labour Canada Catalogue Number: L016-1678/90B

Printed in Canada

CONTENTS

I. INTRODUCTION 1
Distinguishing Characteristics of Job Sharing 1

II. PROSPECTS AND PROBLEMS 3
Employees 3
Employers 5
Unions and Employee Associations 6

III. HOW TO ARRANGE SHARING A JOB 7
Examine the Collective Agreement and Consult Union Representatives 7
Find Out About Benefit Conditions and Employment Standards 7
Finding a Partner 8
Develop a Plan/Proposal 9
Approaching an Employer 9
Get Issues Straight 11
Agreement and Contract 16

IV. ISSUES AND CONCERNS 19
Compensation (Pay and Benefits) 19
Pioneering Problems in Job Sharing 21
Job Content 22
Exaggerated Expectations of Performance 23
Duplication of Effort 23
Seniority and Advancement 23
Prospects for Promotion 24
Performance Appraisals and Assessments 24
Working More Time Than Paid For 24
Ownership of the Job 25

V. CONCLUSION 27

SELECTED ANNOTATED BIBLIOGRAPHY 29

I. INTRODUCTION

Job sharing is an arrangement in which two* people share one full-time job, each working part-time on a regular on-going basis (Nollen, 25). Job sharing has evolved as a form of work to suit the needs of people for a different balance between work and other activities, while at the same time meeting the needs of employers for getting the work done. The ways employees and employers have agreed to share the responsibilities, income, and benefits of the job are varied. In all cases, however, job sharing has two key distinguishing characteristics.

Distinguishing Characteristics of Job Sharing

It is a **voluntary** arrangement between two employees and their employer to share the responsibilities and tasks of a full-time job because each employee wants to work less than full-time.

It is a **regular**, **on-going** arrangement, in which the employees share the income, benefits, and rights of the full-time position (Meier, 2).

The term "job sharing" was first used in 1973 by a New York-based organization called Catalyst, which was concerned with creating new patterns of employment for university-educated women (Meier, 3). From there, it expanded across North America in the mid-70's through 80's.

Job sharing is attractive to people who, for one reason or another, do not wish to work a full-time schedule and can get by on part-time rather than full-time earnings. Employers have found it to be workable and to offer them some distinct advantages in certain situations. But it also presents difficulties. Some of the difficulties of job sharing arise from the sharing arrangement itself: the adjustments that the sharers have to make to each other, to their co-workers, and to their supervisors to get the shared job done. Other difficulties arise from the part-time status of the job sharers. Many Canadian employers do not have a policy on regular, on-going part-time employment, and pension and benefit plans are often structured so that part-time employees are not able to participate.

* Job sharing usually involves two people in one job, but other arrangements are possible.

Unions have shown concern that job sharing should not be confused with work sharing. Work sharing is a situation whereby a temporary reduction in time worked is accepted by a group of employees during economic hard times, usually as an alternative to layoffs, and is more involuntary than voluntary.

Job sharing has emerged as an optional form of work largely because of the initiatives taken by individuals to create this kind of arrangement for themselves. People who have taken the initiative have, by and large, had two kinds of motivation. One has been the desire to work part-time, but in a more rewarding job – in terms of the job content, possibilities for advancement, remuneration, benefits or security – than is usually available on a part-time basis. Surveys in Canada (Labour Canada) and the United States (Kahne, 65-6) suggest that a considerable number of people would prefer to work less than full-time if they could do so on terms comparable to full-time. The other motivation has been the desire to stay in an occupation or career but not devote full-time hours to it, either for a while or indefinitely.

People have many reasons for wanting an alternative to the usual working week. Some wish to devote themselves more fully to child care and other caring activities at home and in society or to more effectively combine work with education and re-training. Some desire shorter hours because of problems of health or disability or because they work in high stress or highly routinized jobs. Older workers may want to stay in the work force but work shorter time. An alternative working schedule such as job sharing may attract many people who for any reason want more choice in the division of their time between work and other activities.

Whatever the motivation, prospective job sharers will want to consider carefully whether they can get along on a part-time income and with the limited benefits and greater insecurity that often characterize part-time employment.

Over the last few years the Women's Bureau has received many requests for information on job sharing. This publication sets out the advantages and difficulties of job sharing so people who are interested in the idea can make well informed decisions about whether this option is suitable for them.

II. PROSPECTS AND PROBLEMS

Job sharing is still a pioneering concept and not yet a form of work that is encountered frequently in Canada. Where it has emerged as an optional form of work, this has largely been because of the initiative taken by individuals. While it is becoming fairly well known in some sectors, nursing and teaching in particular, and while the Federal government and several provincial governments and a few large corporations now provide for job sharing in their personnel policies, in most situations finding a job to share or transforming a full-time position into a shared position is very much a matter of personal initiative. Employers will often need to be persuaded that a sharing arrangement is in their interest as well as in the employees'.

This chapter presents the highlights of research into:

- the advantages and problems of job sharing;
- the potential benefits to employers and their probable concerns; and
- the concerns of unions about job sharing.

Employees

Job sharing is a form of voluntary part-time work: each partner elects to have only a part-time income rather than a full-time one. The overriding advantage workers find in this arrangement is the better balance between work and other activities they can achieve by working less than full-time. They also report that they find they have more energy and enthusiasm for both work and non-work activities, and that there are benefits from the relation between the job sharing partners, as well.

Advantages that job sharers mention are:

- a better balance between work and other activities;
- more energy and enthusiasm for both work and other activities;
- more productivity on the job;
- more sense of legitimacy in the job than in usual part-time work;
- higher job satisfaction;

- less stress and burnout;
- complementary skills and abilities between the partners;
- opportunities of learning from each other;
- mutual support and encouragement on the job;
- flexibility in scheduling time at work;
- the opportunity for phased retirement
  (Labour Canada, 184; Meier, 74-6).

The problems employees experience with job sharing include some that are often observed in part-time work and some that can arise out of the sharing arrangement itself:

- job sharers may not be taken as seriously as full-time employees by their employer and by their co-workers; they may be seen as having less commitment to the job;
- job sharers may find it difficult to get promoted or to advance as a team;
- the employer may have exaggerated expectations about what two people in a single job should be able to accomplish;
- the content of the shared job may change for one or both of the sharers if they have difficulty collaborating or have divergent goals;
- job sharers may duplicate each other's efforts, which may make them, as a team, less productive than a full-time employee;
- job sharers may find themselves putting in more time than they are paid for in the interest of making the sharing arrangement work;
- job sharers may encounter difficulties in insuring that the continuity of benefits is maintained as well as insuring that the level of benefits is fairly determined;
- job sharers may find it difficult to return to full-time work with their employer if their circumstances change.

Employers

Employers also find advantages in having employees share jobs. Greater productivity is one possible advantage. In particular, job sharers may demonstrate (Nollen, Meier, Labour Canada, Interviews):

- more energy because the sharers spend less time on the job; the employer gets the best efforts of each;
- more enthusiasm, because the sharers have a high level of job satisfaction and morale and can support each other to maintain enthusiasm; less absenteeism;
- more innovative approach to work, more problem-solving capacity, because the sharers will usually have to be innovative individuals to enter the sharing arrangement in the first place and will have two points of view to bring to bear;
- more organized approach to work, because the team will have to be well organized internally to make the sharing arrangement work;
- good communication with co-workers and supervisors, because the sharers have to be good communicators to make the sharing arrangement work;
- greater commitment to the job, because the sharers have a stake in making the sharing arrangement work;
- better coverage of the job, less time off the job, and less need for inexperienced relief personnel, because the sharers can relieve each other for medical appointments, illnesses, leaves.

There may also be advantages to employers because:

- a wider spectrum of skills may be available from two persons sharing a job than from one full-time individual;
- experience and skill can be retained from employees who no longer want to work full-time or want to work reduced time for a while;
- employee turnover may be reduced;
- training time and costs can be reduced if one sharer can train the other.

Cost, on the other hand, is also likely to be one of the major concerns of employers: will the job-sharing arrangement involve

higher costs of compensation, supervision, or administration and training; will it be less productive than retaining a single full-time employee? Employers can also be expected to be concerned about the workability of the arrangement: how well will the job sharers be able to organize themselves and what problems will failure of the job sharing arrangements present?

*Unions and Employee Associations**

Unions support the idea that job sharing will enable employees to better balance paid employment with family responsibilities such as nurturing children or taking care of sick or elderly family members. However, union and employee associations are concerned that job sharing should not become a means of converting full-time positions into part-time ones or a means by which the negotiated terms of a collective agreement can be circumvented, particularly the terms governing hiring, seniority, promotion, benefit continuity and benefit levels. They are also concerned that the sharing arrangement is genuinely in the interest of their members who are involved in it and is not detrimental to the interests of the other members.

It is important when considering job sharing to contact directly the appropriate union to obtain its policy statement and/or collective agreement provision relating to job sharing. Also the union should be part of any job sharing initiative so it can ensure that it is consistent with the collective agreement.

* This information was gathered from interviews with unions and employee associations.

III. HOW TO ARRANGE SHARING A JOB

Once the decision to share a job is made, one must tackle the problems of finding a partner and persuading an employer. Some job sharers have looked for a partner first, and the partners have then together approached the employer. Other sharers have first approached the employer and, with the employer's agreement, have then searched for a partner, often jointly with the employer.

Examine the Collective Agreement and Consult Union Representatives

Because a good deal of the job sharing that is known to be taking place in Canada is in sectors that are unionized, especially the public sector, an important first step will be to examine the collective agreement in force. A few collective agreements now make explicit provision for job sharing. Many collective agreements contain provisions for part-time employment which will be relevant to job sharing. Where the condition of part-time employment is that it is to be employment with pay and benefits fully equivalent to those of full-time employment on a prorated basis, the collective agreement may facilitate job sharing. In other cases, there may be provisions respecting part-time employment in the agreement which will make job sharing arrangements more complex.

Union representatives will provide potential job sharers with information on provisions in collective agreements pertaining to job sharing.

Find Out About Benefit Conditions and Employment Standards

Since job sharing is a form of regular, on-going part-time work, prospective job sharers will want to know what their status will be under the statutory benefit programs: the Unemployment Insurance Program, the Canada and Quebec Pension Plans, and the Workers' Compensation Program in each province. They will also want to inform themselves of what rights, protections, and entitlements are provided for part-time workers by employment standards legislation in Canada. In addition, job sharers should know whether other benefits of full-time employees are also available to part-time employees.

Statutory Benefit Programs

Unemployment Insurance, the Canada and Quebec Pension Plans, and the provincial Workers' Compensation programs all provide benefits related to earnings up to a maximum of earnings. A part-time employee whose earnings are above the maximum will

thus have the same benefit and, in the case of UI and CPP/QPP, make the same contributions as a full-time employee.

A part-time employee whose earnings are below the maximum will have the same benefit geared to earnings, and make the same contribution based on earnings, as a full-time employee at that earnings level.

Employment Standards Legislation

In general, employment standards across Canada accord the same protections and entitlements to part-time workers as to full-time workers. However, eligibility criteria requiring a minimum length of service, minimum number of hours per week or days per month, or exclusion of various occupational groups from the legislation may prohibit some part-time workers from receiving certain benefits.

There generally is no difference in the entitlement to maternity leave between full-time and part-time employees in a given jurisdiction. The employee becomes entitled to maternity leave after a certain length of service with the employer, which ranges in the various jurisdictions from nil (that is to say any pregnant employee is entitled to maternity leave regardless of how long she has been employed with an employer) to longer than 12 months.

For further information, the appropriate provincial, territorial or federal department responsible for employment standards should be contacted.

Non statutory Benefits

Individuals will have to find out whether benefits such as short-term and long-term disability insurance, extended health care, pension, dental care, and life insurance are provided for part-time workers under a collective agreement or under an employer-sponsored plan.

Finding a Partner

Job sharers have found that a good relationship between them is critical to their effectiveness. In situations where the sharers jointly apply to share a job, they often have had time to explore

* There are 10 provincial jurisdictions, two territorial jurisdictions and the federal jurisdiction in Canada. Each of these 13 labour jurisdictions has its own employment standards legislation.

with each other whether they will be compatible as partners and to begin to build their relationship. But this will not always be the case. In other situations an agreement to share a job may have been reached between one employee and the employer before looking for a partner, or one partner may leave, and a replacement will need to be found. Job sharers think it advisable that they be involved in the selection of their partners in order to improve the chances of building a good relationship. Persons interested in job sharing should also advise their bargaining agent that they would be interested in a job sharing arrangement.

Job sharing is not likely to work well if the sharers cannot build a relationship in which they can resolve their differences and devise their own compromises. Otherwise, differences will have to be settled by the supervisor, an extra responsibility the supervisor would not have had if the job had been held by a full-time employee.

Develop a Plan/Proposal

Some job sharers have found it helpful to their case to prepare a written proposal on how they intend to share the job and relate to each other. This can be done either before an approach is made to the employer or in the course of discussions with the employer.

In California, where job-shared teaching is a fairly widely accepted practice, some collective agreements between school districts and teachers' associations provide explicitly for the sharing teachers to develop a proposal for their sharing arrangement, as a condition of their application for a shared position. This is then reviewed and approved by the supervisory level. The collective agreement may go so far as to specify what the proposal must contain: verification that the classroom philosophies of the sharers are consistent and mutually acceptable; assurance that their skills and enthusiasms are being used adequately; a plan for the allocation of tasks and scheduling; a plan for communication with each other and with students, staff and parents (Moorman, 26-9).

Approaching an Employer

For most employers in Canada, the idea of a shared job will be a new one. Prospective job sharers should therefore expect to find themselves dealing with employers who have little experience with regular, on-going part-time work and may not provide for it in their personnel policy. Prospective job sharers may have a double obstacle to overcome: they will need to persuade the employer

Employee Benefits for Part-time Workers

Statutory Benefits – mandated by law

- Unemployment Insurance
- Canada/Quebec Pension Plans
- Workers' Compensation
- Statutory holiday pay
- Vacation leave and pay
- Maternity leave

Compensatory Benefits – wages paid for time not worked

- Sickness/injury
- Vacation
- Holidays
- Maternity, paternity
- Compassionate, bereavement

Income Replacement Benefits

- Pension, superannuation plan
- Long term disability insurance
- Life insurance, death benefit

Supplementary Benefits – supplements to income

- Insurance: supplementary health, dental, life, disability
- Profit sharing plans
- Stock-purchase options
- Tax shelter annuities
- Discount – purchase plans
- Educational/training benefits

Other – leave without pay

- Maternity/parental leave
- Leave for education/training

both that regular, on-going part-time employment is in the employer's interest and that job sharing can be effective.

To persuade an employer, the employee will need to make a case that job sharing has distinct advantages for the employer and be able to answer the employer's concerns about the costs of a shared job and how job sharing can be effective. The more sharers can inform themselves of the situation and circumstances of the employer, the employer's personnel policy and practices, and the nature of the job or jobs that may be available for sharing, the better the case they will be able to build.

It can help to be able to refer the employer to another employer who has had experience with a job sharing arrangement similar to the kind the employee is contemplating. Because job sharing is not widespread, however, it may be difficult to find an appropriate precedent, especially in the private sector.

Get Issues Straight

Dividing Responsibilities and Activities

How job sharers divide the responsibilities and activities of the shared job depends on the demands of the job, their skills and experience, and their personalities. Some job sharers have found that they could quickly reach a firm division. This has been so, for example, in jobs involving case work, such as social work; the job sharers have simply divided the case load between them. More often, the job sharers have found that the division needs to be adjusted from time to time in light of their experience of the job and of each other (Meier, 61).

Job sharers encounter problems arising from misunderstandings between themselves, and between themselves and the employer about what it is possible for job sharers to do, and what it is reasonable to expect from them. It is advisable to have, from the outset, a clear statement of the responsibilities of the job, the division of the responsibilities between the sharers and a clear understanding between job sharers, and between them and their supervisor, about how they will communicate and coordinate their activities.

Scheduling

Many ways of dividing the time on the job between sharers have been tried. What is suitable in any particular case depends on the requirements of the job sharers, the employer, and the job.

Ways Job Sharers Have Divided Responsibilities and Activities

Partners with much the **same** skills and experience have divided:

- equally, on a **fully shared** basis, with all activities being done by both and both taking joint responsibility for the entire job;
- **according to particular interests and abilities**, with each sharer doing those activities according to individual interest and aptitudes;
- by **equal assignments** of cases or projects, with the sharers being uniquely responsible for the cases or projects assigned to them; they may also have some joint responsibilities, such as ensuring that the position is always staffed.

Partners with **different** skills and experience have divided:

- in a **complementary** way, with the partners each doing activities according to their aptitudes;
- equally, on a fully shared basis, with the partners **learning** from each other, according to their different skills and experience, while they both do all activities;
- on a **senior-junior** basis, in which one is more experienced than the other, especially if the experience is in the shared job;
- on an **in-coming out-going** basis, in which job sharing is used in conjunction with phased retirement.

Concerns Employers May Have About Job Sharing

Costs: Will there be additional costs of compensation (including benefits), administration ('paper work'), or space requirements if work schedules overlap?

Commitment: Are part-timers as serious about their work as full-timers?

Responsibility: Who will be responsible for what?

Accountability/performance appraisal: Will the sharers be jointly or separately accountable; on what basis will their performance be appraised; will two appraisals be necessary?

Scheduling: How will the scheduling between the sharers be arranged; will they be responsible for this themselves and with what autonomy and management/supervisor approvals; or will this be done at the management/supervisor level?

Communications: How will the sharers organize communications between themselves and with co-workers; what is the likelihood of failures of communication between the sharers?

Reporting lines: How will the direction and reporting of the sharers be structured; will they both attend meetings; will they jointly make reports?

Conflict: What is the likelihood of conflicts of personality, of goals, or of methods between the sharers; how will these be resolved?

Management/Supervision: Overall, how much more time may be required to manage/supervise and train a job-sharing team than a full-time employee?

Replacement: What happens if one of the sharers leaves; will the other take over full time until a replacement is found; will it be difficult to find another sharer?

Failure: What happens if the sharing arrangement does not work out; does this present a different problem than a full-time employee who does not work out?

The schedule should allow each of the sharers to meet the eligibility requirements for statutory benefits and for participation in non-statutory benefit plans.

One of the advantages of job sharing is the flexibility it can give the job sharers to rearrange their schedules to meet special needs for time off such as illness, for child care, or to attend some special event. Too much rearrangement, however, can impair communication between the job sharers and co-workers and supervisors. There should be a clear understanding with the employer about how much freedom the job sharers will have to alter schedules.

A problem that job sharers have found with a divided-day schedule is the amount of time they have to contribute, unpaid, for preparation and travel to the job. This can be as much as it is for full-time work, but for half-time pay.

Overtime

When is time on the job over and above the scheduled time of the job sharers to be considered overtime and be paid at overtime rates? Is it when a job sharer works more than his or her scheduled time in a period (e.g., more than 20 hours in a 40-hour week) or only when a job sharer works more than the full-time schedule (more than 40 hours in a 40-hour week)? In a workplace covered by a collective agreement, the contract will usually determine this.

"On-call" Time

There may be a need for the partner who is not on duty to be reached by the partner who is, in order to respond to questions or to return to the job for some urgent reason. Sharers in these situations will need to be flexible in the scheduling of their non-work time to be able to respond effectively to the needs of the job. But how much flexibility should the employer reasonably expect of them, and how much should they reasonably expect of each other? Much will depend on how the job sharers have arranged to divide the functions and schedule of the job. Some limits, however, should probably be set, if the misconception is not to arise that the job sharers are generally "on call" for all of the normal work schedule (Labour Canada, 186).

Right to Full-Time Employment

Whether they will be able to find full-time work with their employer if their circumstances change is an important question for all job sharers. It is especially important for a job sharer who has been a

Possible Schedules

- The schedule can be equal between sharers (50:50) or unequal (e.g., 60:40).
- Sometimes, job sharers and employers agree on a schedule of more than full-time (e.g., 60 hours a week instead of 40).
- Time can be divided on a daily basis (e.g., one-half day each) or a weekly basis (e.g., two and a half days each).
- Time can be divided in an alternating schedule (e.g., one day on, one day off; five days on, five days off; one semester on, one off).
- The schedule can provide for overlapping time on the job by the sharers to provide them with time to communicate and organize, such as three days each week with one day overlapping.
- There can be provision for the sharers to attend important meetings together.
- The schedule can be flexible to allow sharers to 'cover off' for each other.

full-time employee and has elected to work part-time in a shared job only for a certain period of time. Some employers have given an existing full-time employee a guaranteed right to return to full-time employment, upon certain notice. Others have agreed that job sharers will have a priority right to full-time positions as they become available, before any new hirings are made (Moorman, 12-14). Job sharers need to think carefully about the requirement they may have in the future for full-time employment, and what they can reasonably expect from their employer, taking into account the employer's situation and personnel policy and any collective agreement that may apply.

Agreement and Contract

When an agreement has been reached with an employer, it is advisable that the points of the agreement be documented. If no collective agreement is in place, the documentation could take the form of a job contract signed by the sharers and the employer. An alternative is a letter of acceptance from the sharers to the employer, in which the understanding that has been reached with the employer is outlined (Rothberg, 99).

If a collective agreement is in place and the job sharers are members of the bargaining unit, they should seek the advice of the union on the form that the documentation should take.

Elements of a Job Sharing Agreement with an Employer

Wage/salary: Classification, grade and level that each is being hired into.

Benefits: Payments (prorated) to contributory plans; levels of benefits; vacation and holiday time and sick leave.

Advancement and seniority: Computation of credits for length of service.

Overtime: Time after which overtime pay rate applies.

Scheduling:

- Hours.
- Latitude for partners to trade time or change schedules.
- On-call time.
- Reporting, covering meetings.
- Relief of a partner on leave: latitude and obligation.

Responsibility/Accountability:

- Division of tasks and responsibilities.
- Accountability: joint or separate.
- Performance appraisal.
- Means of communication with the supervisory level.

Policy Questions:

- Eligibility for promotion.
- Return to full-time.
- Selection of a new partner.

IV. ISSUES AND CONCERNS

Before individuals embark on job-sharing employment they should consider very carefully a number of potential difficulties or problems.

Compensation (Pay and Benefits)

In choosing to work part-time, job sharers forego some of the income they could gain by doing comparable work full-time. They may also not have the same benefits they would have if they worked full-time: pension plans, group insurance plans, paid time off and leave.

It is now fairly common for regular, on-going part-time employees in the public sector in Canada to be included in benefit plans. In the private sector, about half of the employers treat part-time employees roughly the same as full-time employees in terms of benefits (Labour Canada, 124-31).

Some benefit plans – medical and dental insurance plans, for instance – require fixed contributions and provide fixed benefits. Other plans, like pension and long-term disability plans, have income-related benefits and contributions. Because of the structure of plans, it may not be possible to prorate benefits and contributions; or it may be that the plans have eligibility criteria which effectively exclude job sharers. Two techniques have been used to get around these difficulties.

One technique, used where both employers and employees contribute to a benefit plan in which the job sharer cannot participate, is for the employer to pay its contribution, prorated, to the job sharer as part of the wage or salary (Labour Canada, 124). This, in principle, puts the job sharer in a position to choose whether to take what she or he would have contributed to the plan, together with the employer's contribution, and purchase comparable coverage elsewhere, for example, by investing in a Registered Retirement Savings Plan or taking out individual supplementary health or disability insurance. In practice, however, it will often be difficult for the individual to get as good coverage as can be had in a group plan for the same cost.

The other technique is to treat job sharers as full-time employees for purposes of one or more benefit plans so they can receive the full benefit. The job sharer makes a full-time contribution to the plan rather than a prorated part-time contribution. It may mean, as well, the job sharer paying the difference between the employer's prorated and full-time contribution, in plans where

Factors in Assessing the Compensation of a Shared Job

Income: Gross income from a shared job will, of course, be half that of a full-time job (more or less, depending on the sharing arrangement).

Income taxes and credits: Because income tax is graduated and some tax credits are graduated, net income after tax will be somewhat more than half that of full-time employee earnings.

Contributions to benefit plans: Contributions to benefit plans may be prorated to part-time income; or the job sharer may be able to choose, or may be required to make a full-time equivalent contribution for a full benefit. In some cases the job sharer may be able to choose, or may be obliged to make an additional contribution to cover the difference between the employer's prorated contribution and the employer's full-time contribution.

Affordability of reduced benefits or no benefits: Individuals will have to assess whether they can afford to be without full benefit coverage – especially supplementary health, dental, and group life insurance, sick leave and long-term disability insurance – or, alternatively, whether they will be able and can afford to purchase equivalent coverage individually from private insurers.

Costs of employment: Most people incur costs of employment, such as for clothing, equipment and transportation. These are not likely to be much less for part-time work than for full-time work. It should be taken into account that these costs will have to be met out of a part-time income.

Savings and costs of non-work activities: With a new balance between work and non-work activities it may be possible to realize some savings as a result of non-work activities, such as lower expenditures for child care. Part-time day care, however, may be difficult to find. The full-time rate may have to be paid. Other planned activities, such as education or volunteer work, may involve new expenditures. Consideration would have to be given to the affordability of these activities on a part-time income.

there are joint contributions. Several variants of this technique have been used. In one, two job sharers were each hired nominally on a full-time basis, thus making them eligible for the full-time benefit package, and then given unpaid leave for half the time. In another, the job sharers together work more hours than one full-time schedule in exchange for each receiving a full, rather than a partial, benefit (Moorman, 12; Meier, 24, 124). In some phased-retirement situations involving a job shared between the retiring person and a younger person, the retiring person has retained full benefits until he or she retired, with the newcomer then succeeding to full benefit coverage (Moorman, 14). These variants, however, are more in the nature of temporary ways around administrative obstacles than permanent solutions.

Pioneering Problems in Job Sharing

Because job sharing is still a very new form of work, most organizations will not have tried it before and will not have any precedent for how the shared job is to fit into the organization. Job sharers therefore often find themselves in a pioneering situation, in which they will need to foresee the kinds of problems that are likely to arise and, as much as possible, find solutions acceptable to themselves and to the employer before any firm commitments are made.

One important question which can arise at the outset is the question of status: the status of the job sharers in the organization and how they are seen by co-workers and supervisors (Labour Canada, 184; Rothberg, 127). Co-workers may be resentful of what appears to be the greater freedom and shorter hours of the job sharers, forgetting that the sharers have elected to have only a part-time income in exchange for this. The question of status can often be difficult to resolve because there is still a widespread view that part-time work is somehow less serious work than full-time work. Part-time workers, including job sharers, are often thought to have less commitment to their job, occupation and career than full-time workers (Meier, 32, 81, 85; Labour Canada, 81, 87; Rothberg, 127).

It may therefore take time for the sharers to gain full acceptance from the organization for which they work and their co-workers.

Job Content

In assessing what division of responsibilities and activities is most suitable, job sharers need to have a clear idea of the content of the job. The 'content' of a job includes:

- the tasks or activities making up the job, both those that are routine and those that require some problem solving and some decision making by the employee, which are usually thought to be more interesting or 'challenging' tasks;
- the level of skill and experience needed to do the job properly; and
- the degree of responsibility given to the employee for deciding how the job is done.

Job sharers can find themselves in a situation in which the content of the job changes, for one or both of the partners, as a result of sharing.

For instance, if job sharers are unable to resolve differences over the division and scheduling of tasks, this responsibility may be taken from them and moved to the next supervisory level. This can also come about if they are unable to communicate effectively with each other, their supervisors, or their co-workers. The content of the job can also be diminished for just one of the partners. If, for example, one of the partners assumes a leadership or dominant role and takes over the more interesting activities, the other partner may be left with largely routine activities. His or her part-time job will then have evolved into one of less quality content (Meier, 130). This sort of problem can also occur in senior/junior and out-going/in-coming arrangements.

If the content is changed to a great extent for one or both of the partners, it may be that the job is no longer being shared but has, in effect, become split: two distinct part-time jobs now exist where previously there was a full-time position, and one or both have less job content than the full-time position (Meier, 24). This may be quite different from what the job sharers had expected.

Job sharers need to anticipate the possibility that the content of their job may change as a result of sharing. They also need to be clear with each other on their expectations for the shared job. Their relationship and their job is in serious difficulty if, as job content changes, they discover that their interests and expectations are different.

Exaggerated Expectations of Performance

Job sharing puts two people in the place of one. If managers or supervisors lose sight of the fact that each of the two is working part-time, they may develop an inflated expectation of what the sharers ought to be able to accomplish, especially if the shared job is a technical, professional, or managerial one. Part-time professionals who are not job sharers often report pressure on them resulting from the employer's expectation that they can accomplish almost as much in their part-time schedule as their full-time counterparts. Job sharers, in their motivation to make the shared job work, can be susceptible to this kind of pressure and, indeed, may contribute to the exaggerated expectation (Rothberg, 127, 136).

Duplication of Effort

Some job sharers have found, after a while, that they have been duplicating a lot of each other's effort, which either made them ineffective in getting the job done or led them to put in a good deal of unpaid time. This is most likely to arise in sharing arrangements in which the partners jointly undertake most of the activities.

Seniority and Advancement

Many conditions of employment are tied to length of service or seniority: increments in wages or salary, certain benefits such as 'defined benefit'* pension plans and paid vacation time, the order in which employees may be laid off, and eligibility for promotion, training, or educational leave. It is still quite common, however, for regular, on-going part-time workers not to be credited for length of service. Where they do receive credit for length of service, the credit is usually in the form of an equivalent to full-time work. For example, two years of half-time work are credited as one year of full-time work. In some cases, however, a calendar year of part-time work may receive the same credit as a calendar year of full-time work.

* In a defined benefit plan, the retirement benefit is a specified percentage of preretirement earnings and is related to the length of service (Labour Canada, 154-5).

Prospects for Promotion

A widely reported problem of job sharing is that it offers less opportunity for promotion than full-time employment. This can be because it is part-time work and the employer's personnel policy does not accord part-timers the same opportunities for advancement as full-timers, or it can be because job sharing itself is not thought to be workable at higher levels in the organization. Job sharers need to consider, and discuss with their employer, their expectations of promotion.

Performance Appraisals and Assessments

In many occupations, the performance of employees is periodically appraised (or assessed), and these appraisals affect the employee's advancement. In some shared jobs it is the joint performance of the employees which is assessed, in others it is their separate performance (Moorman, 16). A joint assessment will reflect, and also reinforce, the interdependence of the partners, but it may not accommodate differences in ability and career development needs between the sharers. In job-sharing situations in which there is little interdependence, on the other hand, such as those involving a straightforward division of projects or cases, the partners may prefer to be assessed individually. Job sharers need to consider and discuss with the employer which option is more suitable.

Working More Time Than Paid For

A commonly reported misunderstanding is about the amount of extra time that job sharers have to devote to making the sharing arrangement work, as distinct from the doing the job itself, and how much, if any, of this extra time the employer will pay for. In many shared jobs this extra time is to be expected, because the sharers will need time to communicate with each other, to coordinate their activities and resolve their differences. This is time required to make the sharing arrangement work rather than to do the job itself. It can be considerable, especially at the outset (Meier, 50).

On the other hand, because they are often pioneers with a personal stake in the sharing arrangement, job sharers can be highly motivated to make the sharing arrangement work and do the job well. This can lead them to devote more time to the job than they are being paid for (Meier, 83). Prospective job sharers will want to consider what the demands on their time are likely to be, how they can control this and how much, if any, unpaid time they are prepared to contribute.

Ownership of the Job

Most people take pride in their work, and like this to be recognized. In job sharing the recognition has to be shared with the partner. Some job sharers have found they have had to make quite an adjustment to deal with the fact that they no longer "owned" the job and now had to share their pride in it with someone else (Meier, 81).

V. CONCLUSION

Information in this report indicates that there may be advantages in job sharing for employees and employers. But it also presents some potential disadvantages for both parties. Job sharing seems to meet some individuals' needs for a more flexible work arrangement. However, it can have unexpected effects on compensation, job content and careers.

Individuals should investigate thoroughly before making a decision to share a job, including the examination of relevant provisions in collective agreements and consultation with union representatives. They should make sure that all loose ends are tied up in an agreement and that the agreement is as clear as possible to all parties.

SELECTED ANNOTATED BIBLIOGRAPHY

Canadian Teachers Federation, *Job Sharing for Teachers*, Bibliographies in Education, No. 79, Ottawa, 1985.

A comprehensive and amply annotated bibliography of 129 books and articles.

Incomes Data Services Ltd., *Part-Time Workers*, Study 267, June 1982, London, U.K.

Details of the terms of six actual job-sharing schemes in the U.K. (Equal Opportunities Commission, GEC Telecommunications Ltd. at Coventry and Aycliffe, London Boroughs of Camden and Hackney, Lothian Health Board), as well as the part-time policies of 25 public sector employers and 14 trade unions.

Hilda **Kahne,** *Reconceiving Part-Time Work, New Perspectives for Older Workers and Women*, Rowman and Allanheld, U.S., 1985.

A policy-oriented analysis of the need for part-time employment, which contains reviews of some recent trade union policies on, and enterprise experience with, part-time work and phased retirement.

Labour Canada, *Part-Time Work in Canada*, Report of the Commission of Inquiry into Part-Time Work, 1983.

Chapter 7 of the Commission's report analyzes the experience and attitudes of employers and unions towards job sharing in Canada based on a survey of 104 job sharers and 37 employers using job sharers. It discusses the advantages and disadvantages from the perspectives of both employees and employers. The Commission reached two general findings on job sharing: that "the implications of job sharing should be carefully thought out and understandings reached before the partners start to work", and that "job sharing appears to be a work option that can provide employees with the opportunity to work less than the standard work week and still fit into the 'full-time work world'."

Normande **Lewis,** *Le Travail à Temps Partiel ... Recueil de clauses-types*, Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail (Gouvernement du Québec), 1985.

An analysis of the treatment of part-time work in a sample of 110 collective agreements in Quebec, including a detailed presentation of the relevant clauses of 40 of these.

Gretl S. **Meier,** *Job Sharing: A New Pattern for Quality of Work and Life*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1978.

A comprehensive examination and analysis of job-sharing experience in the United States, based on a survey of 238 job sharers. Included are 14 detailed profiles of job sharers ranging across occupations and sectors, selected by the author to illustrate various forms, aspects of, and problems with job sharing.

Judith A. **Mintz,** *Part-Time Work: The Effect of Fragmentation of Employees*, National Technical Information Service, U.S. Department of Commerce.

A report, dated October 1978 and prepared for the Manpower Administration, on an experimental study of the effect of job fragmentation on the quantity and quality of work output. The results of the study suggest that both full-time and part-time workers perform better and have higher job satisfaction in non-fragmented jobs and that part-timers have higher quality output.

Barbara **Moorman,** Suzanne Smith, Susie Ruggles, *Job Sharing in the Schools*, New Ways to Work, San Francisco, 1980.

Suggested contract provisions and language for job sharing in schools, including models of a collective agreement and an individual contract of employment, based on an analysis of school district policies, collective agreements, and contracts in effect in California.

Stanley D. **Nollen,** Brenda Broz Eddy, Virginia Hider Martin, *Permanent Part-Time Employment, The Manager's Perspective*, Praeger Publishers, 1978.

A comprehensive, formal analysis from a management perspective of employers' use of, expectations for, experience of, and policies on permanent part-time employment in the United States, based on a survey of 68 firms.

Bruce **O'Hara,** *Put Work in Its Place: The Complete Guide to the Flexible Work Place*, Work Well Publications, Victoria, B.C., 1988.

The author is founder and director of Work Well, Canada's first work option resource centre. This is a guide and a "how to" book on alternative work schedules and work options, including job sharing.

Barney **Olmsted** and Suzanne **Smith**, *The Job Sharing Handbook*, Ten Speed Press, Berkeley, California, 1983.

The authors are co-founders and co-directors of New Ways to Work, a work resource and research organization based in San Francisco. New Ways to Work has been promoting and researching job sharing since the mid-1970s.

This is a comprehensive "how to" book for prospective job sharers. It contains over 20 case studies.

Barney **Olmsted** et al., *Job Sharing in the Public Sector*, New Ways to Work, San Francisco, 1979.

A review of six public sector job-sharing programs in the United States from which are drawn a set of suggestions for the design and implementation of job sharing in public sector settings. It includes a bibliography of available studies and evaluations of U.S. public sector experiments.

Diane S. **Rothberg** and Barbara Ensor **Cook**, *Part-Time Professional*, Acropolis Books Ltd., Washington, D.C., 1985.

The authors are associated with the Association of Part-Time Professionals, a non-profit organization based in the Washington, D.C., area which promotes part-time employment for professional men and women. This is a "how to" book. It also contains a brief review of the policies on part-time employment of eight corporations (Merk & Co., Control Data, Orkland, Ameritrust, Travellers Insurance, Coopers and Lybrand, Kaiser Permanente, Northern Natural Gas) and 14 profiles of part-time professionals.

Michel **Syrett**, *Employing Job Sharers, Part-Time and Temporary Staff*, Institute of Personnel Management, London, U.K., 1983.

This is a guide for employers containing a discussion of the advantages and disadvantages of job sharing and of trade union attitudes to job sharing based on U.K. experience, as well as four case studies: GEC Telecommunications Ltd. (school leavers moving towards full-time and in continuing education, and semi-skilled layed-off workers, with trade union agreement); Stock Exchange (professional trainer); Fox's Biscuits (school leavers moving to full-time); Sheffield City Council (teachers).

BESOINS DE LA VIE PROFESSIONNELLE ET PERSONNELLE: l'option d'un emploi partagé

UN OUVRAGE DE RÉFÉRENCE

Travail Canada Labour Canada

Besoins de la vie professionnelle et personnelle : l'option d'un emploi partagé

Un ouvrage de référence

Préparé par Vincent J. Chapin
pour le Bureau de la main-d'œuvre féminine de Travail Canada

Publié en vertu de l'autorisation du ministre du Travail,
gouvernement du Canada

Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de Travail Canada

Pour obtenir d'autres exemplaires, veuillez communiquer avec le

Centre de distribution des publications
Travail Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0J2
(819) 994-0543

N° de cat. de Travail Canada : L016-1678/90B

Imprimé au Canada

TABLE DES MATIÈRES

I. INTRODUCTION 1
Caractéristiques de l'emploi partagé 1

II. PERSPECTIVES ET PROBLÈMES 5
Les employé(e)s 5
Les employeurs 7
Les syndicats et les associations d'employé(e)s . . . 9

III. FAÇONS DE PARTAGER UN EMPLOI 11
Examiner la convention collective et consulter les représentants syndicaux 11
Se renseigner sur les conditions applicables aux avantages sociaux et sur les normes du travail 11
Recherche d'un partageant ou d'une partageante . . 13
Plan ou proposition d'emploi partagé 13
Démarches auprès de l'employeur 14
Présentation claire des modalités 15
Entente et contrat 21

IV. QUESTIONS ET PRÉOCCUPATIONS 25
Rémunération (paie et avantages sociaux) 25
Problèmes tout à fait nouveaux posés par le partage d'emploi 28
Contenu du poste 28
Attentes excessives quant au rendement 30
Double emploi 30
Ancienneté et avancement 30
Perspectives d'avancement 31
Evaluations du rendement 31
Heures de travail non rémunérées 32
À qui l'emploi appartient-il? 32

V. CONCLUSION 33

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE ANNOTÉE 35

I. INTRODUCTION

L'emploi partagé ou le partage d'emploi est une formule qui permet à deux* personnes de se partager un emploi à plein temps, chacune travaillant à temps partiel d'une façon continue (Nollen, 25). Ce régime de travail s'est développé pour répondre, d'une part, aux besoins de ceux et celles qui cherchaient à établir un équilibre différent entre le travail et d'autres activités et, d'autre part, aux besoins des employeurs pour qui il importe que le travail se fasse. Les employé(e)s et les employeurs ont convenu de diverses façons de partager les responsabilités, le revenu et les avantages sociaux d'un même poste. Dans tous les cas, cependant, l'emploi partagé a deux traits distinctifs essentiels.

Caractéristiques de l'emploi partagé

L'emploi partagé est un arrangement **volontaire** convenu par deux employé(e)s et leur employeur pour permettre à l'un(e) et l'autre employé(e) de se partager les responsabilités et les tâches d'un poste à plein temps parce que chacun(e) veut travailler un moins grand nombre d'heures qu'un(e) employé(e) à plein temps.

Il s'agit d'un arrangement **continu** qui permet aux employé(e)s de se partager le revenu, les avantages sociaux et les droits du poste à plein temps (Meier, 2).

L'expression "job sharing" (partage d'emploi ou emploi partagé) a été utilisée la première fois en 1973 par "Catalyst", un organisme qui avait son siège social à New York et s'occupait de définir de nouveaux modèles d'emploi pour les femmes de formation universitaire (Meier, 3). A partir de là, le terme s'est propagé d'un bout à l'autre de l'Amérique du Nord depuis le milieu des années 70 jusqu'à la fin des années 80.

L'emploi partagé intéresse les personnes qui, pour une raison ou une autre, ne souhaitent pas travailler à plein temps et peuvent se tirer d'affaire avec les gains d'un emploi à temps partiel. Des employeurs ont trouvé que la formule était applicable et leur offrait de nets avantages en certaines circonstances. Mais elle comporte aussi des difficultés. Certaines de ces difficultés proviennent de l'arrangement lui-même, c'est-à-dire des problèmes que doivent régler les employé(e)s qui se partagent un emploi pour s'adapter l'un(e) à l'autre de même qu'à leurs

* Le partage d'emploi suppose habituellement deux personnes mais d'autres arrangements ou ententes sont possibles.

compagnons et compagnes de travail et à leurs superviseurs pour que le travail de l'emploi partagé se fasse. D'autres difficultés proviennent de la condition d'employé(e)s à temps partiel occupant un même emploi : bien des employeurs canadiens n'ont pas de politique en matière d'emploi continu à temps partiel, et les régimes de retraite et d'avantages sociaux sont souvent structurés de telle sorte que les employé(e)s à temps partiel sont incapables d'y participer.

Les syndicats se sont préoccupés du point suivant : que le partage d'emploi ne soit pas confondu avec le partage du travail. Il y a partage du travail quand une réduction des heures de travail est acceptée par un groupe d'employé(e)s pendant une période de difficultés économiques, et habituellement comme solution de rechange aux licenciements; en outre, cette mesure est plus involontaire que voulue.

Le partage d'emploi est apparu comme une option de travail en grande partie par suite des initiatives de certaines personnes pour se ménager de telles conditions d'emploi. Ces personnes étaient dans une large mesure guidées par un double motif. D'abord le désir de travailler à temps partiel mais à des tâches offrant plus de satisfaction – de par leur nature même et sur les divers plans des perspectives d'avancement, de la rémunération, des avantages sociaux ou de la sécurité d'emploi – que n'en offre d'ordinaire un emploi à temps partiel. Des études faites au Canada (Travail Canada) et aux États-Unis (Kahne, 65-66) indiquent qu'un nombre considérable de personnes préféreraient travailler moins d'heures que les employé(e)s à plein temps s'il leur était possible de le faire dans des conditions comparables à celles du travail à plein temps. Ensuite, le désir de rester dans un emploi ou de poursuivre une carrière mais sans s'astreindre au régime du plein temps, pendant une période déterminée ou indéfiniment.

Les gens ont bien des raisons de vouloir une solution de rechange à la semaine de travail habituelle. Certains souhaitent se consacrer plus pleinement au soin des enfants et à d'autres services de soins à la maison et dans la société, ou combiner plus efficacement le travail avec les études et le recyclage. D'autres désirent réduire leurs heures de travail à cause de problèmes de santé ou de handicap, ou des conditions fortement stressantes et routinières de leur emploi. Les travailleuses et

travailleurs âgés peuvent vouloir rester dans la population active mais avec un horaire de travail réduit. La possibilité d'un horaire de travail différent que comporte le partage d'emploi peut attirer bien des gens qui, pour toute espèce de raison, veulent être plus libres de répartir leur temps entre le travail et d'autres activités.

Quels que soient leurs motifs, les personnes qui projettent de partager un emploi auront intérêt à vérifier avec soin si elles pourront se tirer d'affaire avec le revenu d'un travail à temps partiel et avec les avantages sociaux réduits et la plus grande insécurité qui sont souvent le lot des emplois à temps partiel.

Au cours des quelques dernières années, le Bureau de la main-d'oeuvre féminine a reçu de nombreuses demandes de renseignements sur l'emploi partagé. Cette publication expose les avantages et les difficultés de ce régime de travail afin que les personnes intéressées puissent en toute connaissance de cause décider s'il leur convient.

II. PERSPECTIVES ET PROBLÈMES

L'emploi partagé est encore une idée tout à fait nouvelle; il n'est pas encore un régime de travail qui se rencontre souvent au Canada. Là où il est apparu comme une forme optionnelle de travail, ce fut largement grâce à l'initiative de certaines personnes. Même s'il commence à être assez bien connu dans certains secteurs, comme ceux des soins infirmiers et de l'enseignement, et même si le gouvernement fédéral et plusieurs gouvernements provinciaux ainsi qu'un petit nombre de grandes entreprises prévoient le partage d'emploi dans leurs politiques du personnel, c'est dans une très large mesure à l'initiative personnelle qu'il revient dans la plupart des cas de trouver un emploi à partager ou de transformer un poste à plein temps en un emploi partagé. Il faudra souvent persuader les employeurs qu'une entente d'emploi partagé sert tout aussi bien leur intérêt que celui de leurs employé(e)s.

Ce chapitre expose les points les plus marquants de la recherche concernant :

- les avantages et les problèmes de l'emploi partagé;
- les avantages possibles et les préoccupations probables que l'emploi partagé comporte pour les employeurs;
- les préoccupations des syndicats touchant l'emploi partagé.

Les employé(e)s

Le partage d'emploi est une forme volontaire ou voulue de travail à temps partiel : chaque partageant ou partageante choisit de toucher le revenu d'un emploi à temps partiel plutôt que le revenu d'un emploi à plein temps. L'avantage par excellence que les travailleurs et les travailleuses trouvent à cette formule, c'est le meilleur équilibre qu'elle leur permet d'atteindre entre leur travail et leurs autres activités du fait qu'ils ou qu'elles travaillent moins qu'à plein temps. Ils et elles affirment aussi trouver davantage d'énergie et d'enthousiasme pour les activités au travail et à l'extérieur du travail, et profiter de la relation qui s'établit entre les personnes qui se partagent un emploi.

Voici les avantages mentionnés par les partageants et partageantes :

- meilleur équilibre entre le travail et les autres activités;

- davantage d'énergie et d'enthousiasme pour le travail et les autres activités;
- productivité accrue au travail;
- plus grand sentiment de légitimité dans l'emploi que ce n'est le cas dans un emploi traditionnel à temps partiel;
- plus grande satisfaction au travail;
- moins de stress et d'épuisement professionnel;
- complémentarité des compétences et des aptitudes des partageants ou partageantes;
- occasions d'apprentissage réciproque;
- soutien et encouragement mutuels au travail;
- souplesse dans la détermination de l'horaire de travail;
- possibilité de prendre sa retraite par étapes (Travail Canada, 184; Meier, 74-76).

Les problèmes dont les employé(e)s font l'expérience avec l'emploi partagé comprennent certains problèmes souvent observés dans le travail à temps partiel et certains autres provenant de la formule même de l'emploi partagé :

- les partageants et partageantes peuvent ne pas être pris(es) autant au sérieux par leur employeur et par leurs collègues que les employé(e)s à plein temps; ils ou elles peuvent être perçu(e)s comme moins engagé(e)s dans leur travail;
- les partageants et partageantes peuvent trouver difficile d'obtenir une promotion ou de progresser à la manière d'une équipe;
- l'employeur peut entretenir des attentes excessives concernant ce que deux personnes devraient être capables d'accomplir dans un seul emploi;
- le contenu de l'emploi partagé peut changer pour l'un(e) ou l'autre des partageants ou partageantes ou pour les deux s'ils ont de la difficulté à collaborer ou si leurs objectifs sont divergents;

- les partageants ou partageantes peuvent, chacun(e) de son côté, faire les mêmes efforts et ainsi rendre leur équipe moins productive qu'un(e) employé(e) à plein temps;
- les partageants et partageantes peuvent en venir à consacrer plus de temps que n'en prévoit leur rémunération par souci du bon fonctionnement de leur formule d'emploi partagé;
- les partageants et partageantes peuvent éprouver des difficultés à conserver leurs avantages sociaux de manière continue et à obtenir que le niveau de ces avantages soit équitablement déterminé;
- les partageants et partageantes peuvent avoir de la difficulté à obtenir de leur employeur de retourner au travail à plein temps advenant un changement dans leur situation.

Les employeurs

Les employeurs aussi trouvent des avantages à ce que leurs employé(e)s pratiquent le partage d'emploi. L'accroissement de la productivité est l'un des avantages possibles. En particulier, les partageants et partageantes peuvent faire preuve (Nollen,Meier, Travail Canada, entrevues) :

- de plus d'énergie parce qu'ils passent moins de temps au travail, ce qui permet à l'employeur de profiter ainsi des meilleurs efforts de chacun(e);
- d'un plus grand enthousiasme, parce qu'ils retirent une plus grande satisfaction de leur travail et que leur moral est meilleur. Les partageants et partageantes peuvent ainsi s'entraider pour entretenir l'enthousiasme, ce qui entraîne une diminution de l'absentéisme;
- d'une approche plus novatrice au travail et d'une plus grande aptitude à régler les problèmes parce que, en tout premier lieu, pour s'engager dans le partage d'emploi, il faut d'ordinaire avoir l'esprit inventif et que les partageants et partageantes seront deux à faire valoir leur point de vue;
- d'une méthode de travail plus structurée, car l'équipe doit être bien organisée sur le plan interne pour que fonctionne la formule de l'emploi partagé;

- de bonnes communications avec les collègues et les superviseurs, car les partageants et partageantes se doivent d'être de bons communicateurs pour que fonctionne la formule de l'emploi partagé;
- d'un plus grand engagement dans le travail, parce qu'il y va de leur intérêt de bien faire fonctionner la formule de l'emploi partagé;
- d'une meilleure couverture des tâches : le poste est moins souvent sans titulaire et il faut moins de personnel de relève dépourvu d'expérience, car les partageants et partageantes peuvent se remplacer l'un(e) l'autre en cas de visite chez le médecin, de maladie ou de congé.

L'employeur peut également trouver des avantages au partage de l'emploi du fait que :

- deux personnes qui se partagent un emploi peuvent offrir un éventail plus large de compétences qu'une seule à plein temps;
- il peut ainsi retenir à son emploi des personnes compétentes et expérimentées qui ne veulent plus travailler à plein temps ou qui veulent travailler à temps réduit pendant une certaine période;
- le roulement du personnel peut ainsi être réduit;
- la durée et les frais de la formation peuvent être réduits si un partageant ou une partageante peut former l'autre.

D'autre part, les frais sont aussi susceptibles d'être l'une des principales préoccupations de l'employeur : la formule de l'emploi partagé entraînera-t- elle des frais plus élevés de rémunération, de supervision ou d'administration et de formation; l'équipe sera-t-elle moins productive qu'un(e) seul(e) employé(e) à plein temps? On peut aussi prévoir que l'employeur sera préoccupé par la viabilité de la formule de l'emploi partagé : dans quelle mesure les partageants et partageantes réussiront-ils à s'organiser et quels problèmes se poseront en cas d'échec de la formule de l'emploi partagé?

Les syndicats et les associations d'employé(e)s *

Les syndicats reconnaissent que le partage d'emploi va permettre aux employé(e)s de mieux équilibrer le travail rémunéré et les responsabilités familiales telles que l'éducation des enfants et le soin des membres malades ou âgés de la famille. Cependant, les syndicats et les associations d'employé(e)s redoutent que le partage d'emploi devienne pour les employeurs un moyen de convertir les postes à plein temps en postes à temps partiel, ou un moyen de circonvenir les conditions négociées d'une convention collective, en particulier celles qui régissent l'embauche, l'ancienneté et l'avancement. Ils ont aussi une autre inquiétude : les ententes d'emploi partagé doivent se faire vraiment dans l'intérêt de ceux de leurs membres qui travaillent selon cette formule, mais elles ne doivent pas nuire aux intérêts des autres membres.

Il est important pour celui ou celle qui envisage de pratiquer le partage d'emploi de communiquer directement avec le syndicat approprié pour obtenir son énoncé de politique et la clause de la convention collective relative à l'emploi partagé. De plus, le syndicat devrait participer à toute initiative de partage d'emploi afin de pouvoir s'assurer qu'elle est compatible avec la convention collective.

* Cette information est tirée d'entrevues avec les représentants des syndicats et des associations d'employé(e)s.

III. FAÇONS DE PARTAGER UN EMPLOI

Une fois la décision prise de partager un emploi, il faut s'attaquer aux problèmes de trouver un(e) partenaire et de persuader un employeur. Des partageants ou partageantes ont d'abord cherché quelqu'un avec qui partager un emploi, après quoi ils ont fait des démarches auprès de l'employeur. D'autres ont commencé par des démarches auprès de l'employeur pour ensuite, avec l'accord de celui-ci, se mettre à la recherche d'un partageant ou d'une partageante, souvent avec le concours de l'employeur.

Examiner la convention collective et consulter les représentants syndicaux

Parce que le partage d'emploi qui est connu pour se pratiquer au Canada touche fortement les secteurs syndiqués, surtout le secteur public, la première étape importante sera de consulter la convention collective qui est en vigueur. Actuellement, peu de conventions collectives prévoient explicitement le partage d'emploi. Bien des conventions collectives contiennent des dispositions sur l'emploi à temps partiel qui s'appliqueront à l'emploi partagé. Si les conditions de l'emploi à temps partiel prévoient une rémunération et des avantages sociaux équivalant pleinement, sur une base proportionnelle, à ceux de l'emploi à plein temps, la convention collective peut faciliter l'emploi partagé. Dans d'autres cas, les conditions applicables à l'emploi à temps partiel qui sont définies dans la convention collective peuvent rendre plus difficiles les mesures d'emploi partagé.

Les représentants des syndicats fourniront aux partageants et partageantes éventuel(le)s des renseignements valables sur les dispositions des conventions collectives concernant l'emploi partagé.

Se renseigner sur les conditions applicables aux avantages sociaux et sur les normes du travail

Etant donné que le partage d'emploi est une forme de travail continu à temps partiel, ceux et celles qui se partageront éventuellement le même emploi devront connaître leur situation en regard des programmes d'avantages sociaux prévus dans la loi : le Programme de l'assurance-chômage, le Régime de pensions du Canada, le Régime des rentes du Québec et le Programme d'indemnisation des accidentés du travail de chaque province. Ils et elles devront aussi se renseigner sur les droits, protections et privilèges qui leur sont conférés à titre de travailleurs ou de travailleuses à temps partiel par les lois

canadiennes sur les normes du travail. De plus, les partageants et partageantes devraient aussi savoir si d'autres avantages qui sont accordés aux employé(e)s à plein temps le sont également aux employé(e)s à temps partiel.

Avantages sociaux prévus dans la loi

L'assurance-chômage, le Régime de pensions du Canada, le Régime des rentes du Québec et les Programmes provinciaux d'indemnisation des accidentés du travail prévoient tous des avantages liés aux gains jusqu'à concurrence d'un montant de gains maximal. L'employé(e) à temps partiel dont les gains dépassent le maximum aura ainsi les mêmes avantages et, dans le cas de l'assurance-chômage et du RPC/RRQ, versera la même contribution que l'employé(e) à plein temps.

L'employé(e) à temps partiel dont les gains sont inférieurs au maximum établi bénéficiera des mêmes avantages et versera la même contribution que l'employé(e) à plein temps dont les gains sont au même niveau, le tout en proportion des gains.

Législation sur les normes du travail*

En règle générale dans tout le Canada, les normes du travail accordent les mêmes protections et les mêmes droits aux travailleurs et travailleuses à temps partiel qu'aux travailleurs et travailleuses à plein temps. Cependant, les critères d'admissibilité imposent une durée minimale de service, un nombre minimal d'heures de travail par semaine ou de jours de travail par mois, ou excluent différents groupes professionnels des dispositions de la loi, ce qui peut empêcher certains travailleurs et travailleuses à temps partiel de bénéficier de certains avantages.

Dans une juridiction donnée, il n'y a aucune différence quant au droit au congé de maternité entre les employées à temps partiel et les employées à plein temps. L'employée acquiert le droit au congé de maternité après un certain temps de service auprès de l'employeur, qui, selon les diverses juridictions, varie entre de zéro (ce qui revient à dire que toute employée enceinte a droit au congé de maternité, peu importe la durée de son emploi auprès d'un employeur) et plus de douze mois.

* Au Canada, il y a 10 juridictions provinciales, deux juridictions territoriales et la juridiction fédérale. Chacune de ces treize juridictions du travail a ses propres lois en matière de normes du travail.

Pour obtenir de plus amples renseignements, il faut communiquer avec le ministère provincial, territorial ou fédéral de qui relèvent les normes du travail.

Avantages sociaux non prévus dans la loi

C'est à chacun(e) qu'il revient de découvrir si des avantages tels que l'assurance-invalidité de courte ou de longue durée, l'assurance en cas de maladie prolongée, le régime de retraite, l'assurance de soins dentaires et l'assurance-vie sont offerts aux employé(e)s à temps partiel en vertu de la convention collective ou d'un régime établi par l'employeur.

Recherche d'un partageant ou d'une partageante

Les partageants et partageantes ont constaté que leur relation interpersonnelle était d'une importance cruciale pour leur efficacité. Lorsque les partageants ou les partageantes présentent conjointement une demande d'emploi partagé, ils ont habituellement eu le temps de s'étudier mutuellement pour voir si leurs personnalités étaient compatibles et d'établir une solide relation interpersonnelle. Toutefois, tel n'est pas toujours le cas. Dans d'autres situations, un(e) employé(e) et l'employeur peuvent s'être mis d'accord sur le partage d'un emploi avant toute recherche d'un partageant ou d'une partageante; ou un partageant ou une partageante peut quitter, ce qui oblige à trouver un remplaçant ou une remplaçante. Ceux et celles qui adoptent la formule de l'emploi partagé trouvent souhaitable de participer au choix du partageant ou de la partageante de l'emploi pour augmenter les chances d'établir une bonne relation. Les personnes intéressées au partage d'emploi devraient aussi en informer leur agent de négociation.

Le partage d'emploi n'aura guère de chance de réussir si les partageants et partageantes ne parviennent pas à établir une relation interpersonnelle qui leur permette de régler leurs désaccords et d'en arriver à des compromis. Dans le cas contraire, les différends devront être réglés par le superviseur, lui imposant une responsabilité supplémentaire qui lui aurait été épargnée si l'emploi avait été occupé par une personne travaillant à plein temps.

Plan ou proposition d'emploi partagé

Certaines personnes qui partagent un emploi ont trouvé utile de préparer une proposition par écrit sur la façon dont elles comptent partager l'emploi et se comporter l'une envers l'autre. Cette

proposition peut se faire avant toute démarche auprès de l'employeur ou au cours de discussions avec lui.

En Californie, où l'enseignement en emploi partagé est une pratique assez largement admise, quelques conventions collectives conclues entre les districts scolaires et les associations d'enseignant(e)s exigent explicitement qu'une proposition soit élaborée par les enseignant(e)s comme condition de présentation d'une demande d'emploi partagé. La proposition est alors soumise à l'examen et à l'approbation des supérieurs. Certaines conventions collectives vont même jusqu'à préciser le contenu de la proposition : vérification de la cohérence et de la compatibilité des idées des deux partageants ou partageantes sur la pédagogie; assurance que leurs compétences et leurs enthousiasmes sont suffisamment mis à contribution; plan de la répartition des tâches et des heures de travail; plan de leurs communications interpersonnelles ainsi que de leurs communications avec les élèves, le personnel et les parents (Moorman, 26-29).

Démarches auprès de l'employeur

Au Canada, l'idée du partage d'emploi sera nouvelle pour la plupart des employeurs. Aussi, les personnes qui projettent de partager un emploi doivent prévoir qu'elles auront à traiter avec des employeurs qui ont peu d'expérience du travail permanent à temps partiel et qui ne le prévoient pas dans leur politique du personnel. Elles peuvent donc avoir un double obstacle à vaincre, celui de persuader l'employeur que l'emploi continu à temps partiel est dans l'intérêt de l'employeur, et celui de prouver que le partage d'emploi peut donner de bons résultats.

Pour persuader l'employeur, l'employé(e) devra lui prouver que le partage d'emploi comporte des avantages précis pour l'employeur et être en mesure de répondre aux inquiétudes de l'employeur touchant le coût d'un emploi partagé et la façon dont celui-ci peut être efficace. Plus les personnes désireuses de partager un emploi seront renseignées sur la situation de l'employeur, sur ses pratiques et sa politique en matière de gestion du personnel, ainsi que sur la nature du poste ou des postes qui peuvent se prêter au partage, plus elles auront de chance de voir l'employeur accepter leur proposition.

Il peut être utile de mettre l'employeur en communication avec un autre employeur qui a fait l'expérience d'une formule de partage

d'emploi semblable à celle que projette l'employé(e). Le partage d'emploi n'étant pas tellement répandu, il peut cependant s'avérer difficile de trouver un précédent pertinent, surtout dans le secteur privé.

Présentation claire des modalités

La façon dont les partageants et partageantes se répartissent les responsabilités et les activités de l'emploi dépend des exigences du travail, de leur compétence et de leur expérience de même que de leur personnalité. Dans certains cas, les intéressé(e)s ont constaté qu'ils ou elles pouvaient rapidement s'entendre sur une répartition ferme des tâches. Cela s'est produit, par exemple, dans le cas de postes comportant du travail social individualisé, comme dans le secteur du travail social où les intéressé(e)s se sont simplement partagé le nombre de cas. Le plus souvent, les personnes qui partagent un emploi se sont rendu compte que la répartition des tâches devait être mise au point de temps à autre à la lumière de leur expérience de l'emploi et de leur relation de travail (Meier, 61).

Répartition des responsabilités et des activités

Les partageants et partageantes rencontrent des problèmes provenant de malentendus entre eux ou entre elles, ainsi qu'entre eux ou elles et leur employeur touchant ce que peuvent faire les personnes qui partagent un emploi et ce qu'il est raisonnable d'attendre de leur part. Il est donc souhaitable d'établir clairement dès le départ quelles responsabilités se rattachent au poste et comment elles seront réparties entre les partageants et partageantes. Il est également souhaitable qu'ils s'entendent entre eux et avec leur superviseur sur leur mode de communication et sur la façon dont ils coordonneront leurs activités.

Horaire

Plusieurs façons de répartir le temps de travail entre les partagents et partageantes ont été essayées. La répartition qui convient à tel ou tel cas particulier dépend des exigences des personnes qui se partagent l'emploi, de celles de l'employeur et de l'emploi lui-même.

L'horaire doit permettre à chaque partageant et partageante de satisfaire aux exigences d'admissibilité aux avantages sociaux prévus dans la loi et à celles de la participation aux régimes d'avantages offerts par l'employeur.

Avantages sociaux des travailleurs et travailleuses à temps partiel

Avantages réglementaires – imposés par la loi

- Assurance-chômage
- Régime de pensions du Canada ou Régime des rentes du Québec
- Indemnisation des travailleurs et travailleuses victimes d'accidents du travail
- Congés réglementaires payés
- Congés annuels et paye de vacances
- Congé de maternité

Avantages d'indemnisation – Salaire versé pour des heures non travaillées

- Congé pour maladie et blessure
- Vacances annuelles
- Jours fériés
- Congé de maternité, congé de paternité
- Congé de décès ou congé pour raisons familiales

Avantages en remplacement du revenu

- Pension, régime de retraite
- Assurance-invalidité de longue durée
- Assurance-vie, prestation de décès

Avantages supplémentaires – qui s'ajoutent au revenu

- Assurances : assurance-santé, soins dentaires, assurance-vie, assurance-invalidité
- Régimes de participation aux bénéfices
- Régimes d'actionnariat ouvrier
- Rentes exonérées d'impôt
- Remises pour les achats
- Avantages dans le domaine des études ou de la formation

Autres avantages – congés non payés

- Congé de maternité ou congé parental
- Congé d'étude ou de formation

Façons dont les partageants et partageantes se sont réparti les responsabilités et les tâches du poste

Les partageants et partageantes qui ont à peu près les mêmes compétences et expériences se sont réparti les responsabilités et les tâches de la manière suivante :

- à parts égales, suivant la formule du **partage complet**, ce qui veut dire que toutes les activités sont exercées par les deux parties qui assument conjointement la responsabilité de l'ensemble des fonctions de l'emploi;
- **en fonction des intérêts et des compétences de chacune des parties**, ce qui veut dire que chaque personne exerce les activités qui correspondent le plus à ses aptitudes et à ses intérêts;
- **prise en charge d'un nombre égal de cas ou de projets**, ce qui rend chaque partageant ou partageante uniquement responsable des cas ou des projets qui lui sont confiés; les partageants ou partageantes peuvent aussi partager certaines responsabilités telles que l'obligation de veiller à ce que le poste soit toujours occupé par l'une ou l'autre partie;

Les partageants ou partageantes qui ont des compétences et une expérience différentes se sont réparti comme suit les responsabilités et les tâches :

- d'une **façon complémentaire**, ce qui veut dire que chaque partageant ou partageante exerce les activités pour lesquelles il ou elle possède le plus d'aptitudes ou de compétences;
- **à parts égales**, selon la formule du partage complet, ce qui veut dire que les partageants ou partageantes **apprennent** l'une(e) de l'autre, selon leurs expériences et leurs compétences respectives, tout en exerçant chacun(e) l'ensemble des activités;
- selon la formule **employé(e) principal(e)/employé(e) subordonné(e)**, ce qui veut dire que l'une des deux parties a plus d'expérience, surtout si cette expérience porte sur les fonctions de l'emploi partagé;
- selon la formule **"entrée-sortie"**, qui utilise la formule de l'emploi partagé en la combinant avec la préparation graduelle à la retraite.

Préoccupations des employeurs au sujet du partage d'emploi

Coûts : Y aura-t-il des coûts supplémentaires en fait de rémunération (y compris les avantages sociaux), d'administration ("paperasse") ou d'espace de travail si les horaires de travail se chevauchent?

Engagement : Les personnes qui se partagent un emploi sont-elles aussi sérieuses et engagées à l'égard de leur travail que les employé(e)s à plein temps?

Responsabilité : Qui sera responsable de quoi?

Comptes à rendre et rendement à évaluer : Les personnes qui se partagent un emploi auront-elles conjointement ou séparément à rendre compte du rendement fourni? En fonction de quelles normes ou principes leur rendement sera-t-il évalué? Faudra-t-il procéder à deux évaluations du rendement?

Horaire : Comment l'horaire de travail des deux partageants ou partageantes sera-t-il établi? Sera-t-il établi par eux ou par elles et avec quel degré d'autonomie? Cet horaire devra-t-il être approuvé par la direction ou par le superviseur? Devra-t-il être établi au niveau de la direction ou à celui du superviseur?

Communications : Comment les partageants et partageantes organiseront-ils leurs communications interpersonnelles et leurs communications avec leurs collègues? Dans quelle mesure la communication risque-t-elle d'échouer entre les partageants ou partageantes?

Rapports hiérarchiques : Quels seront les liens des partageants ou partageantes avec la direction et la hiérarchie? Ces deux personnes assisteront-elles aux réunions? Soumettront-elles des rapports conjoints?

Conflits : Quels sont les risques de conflits de personnalité, de divergences en fait d'objectifs ou de méthodes de travail entre les deux partageants ou partageantes? Comment ces divergences ou conflits pourront-ils se régler?

Gestion/supervision : Au total,la gestion, la supervision et la formation de cette équipe exigeront-elles plus de temps qu'il n'en faut pour un(e) seul(e) employé(e) à plein temps, et combien de temps de plus?

Remplacement : Qu'arrive-t-il en cas de départ d'un partageant ou d'une partageante? L'autre partageant ou partageante travaillera-t-il ou travaillera-t-elle à plein temps en attendant l'arrivée d'un remplaçant ou d'une remplaçante? Sera-t-il difficile de trouver un(e) autre partageant ou partageante?

Échec : Qu'arrive-t-il en cas d'échec de la formule du partage d'emploi? Le problème est-il alors bien différent de celui que pose l'employé(e) à plein temps dont le rendement n'est pas satisfaisant?

Un des avantages de l'emploi partagé se trouve dans la possibilité qu'il accorde aux partageants et partageantes de réaménager leurs horaires de façon à pouvoir s'absenter du travail pour répondre à des besoins spéciaux, comme ceux de la maladie, du soin des enfants ou de la participation à quelque événement spécial. Des réaménagements trop fréquents peuvent toutefois nuire à la communication entre les partageants et partageantes ainsi qu'avec les collègues et les superviseurs. La latitude dont jouissent les partageants et partageantes sur ce point devrait faire l'objet d'une entente claire avec l'employeur.

La division entre deux personnes de l'horaire de travail quotidien a posé aux partageants et partageantes le problème du temps qu'il faut consacrer sans rémunération à la préparation et aux déplacements pour se rendre au travail.

La somme des heures ainsi consacrées à la préparation et aux déplacements peut être aussi élevée que dans le cas d'un emploi à plein temps mais pour une rémunération qui ne correspond qu'à un emploi à mi-temps.

Heures supplémentaires

A partir de quel moment les heures de travail qui dépassent le nombre d'heures prévues pour ceux ou celles qui partagent un emploi doivent-elles être considérées comme des heures supplémentaires et être rémunérées en tant qu'heures supplémentaires? Est-ce à partir du moment où la personne qui partage un emploi travaille plus que ce qui est prévu à son horaire de travail au cours d'une période donnée (p.ex. plus de 20 heures dans une semaine de 40 heures) ou seulement à partir du moment où la personne qui partage l'emploi travaille plus longtemps que si elle était à plein temps (p. ex. plus de 40 heures dans une semaine de 40 heures)? Si le lieu de travail est régi par une convention collective, celle-ci prévoit comment répondre à ce genre de questions.

Disponibilité (sur appel)

Le partageant ou la partageante qui n'est pas de service peut avoir à rester accessible à l'autre partageant ou partageante afin de répondre aux questions que celui-ci ou celle-ci aurait à lui poser ou même de retourner au travail pour quelque motif urgent. Dans de telles circonstances, les partageants ou partageantes doivent faire preuve de souplesse pendant les heures qu'ils passent loin du travail afin de satisfaire efficacement aux exigences de l'emploi. Mais quel degré de souplesse ou de

Horaires de travail possibles

- L'horaire peut être divisé également entre les partageants ou partageantes (50-50) ou inégalement (p. ex. 60-40).

- Les partageants ou partageantes et les employeurs peuvent convenir d'un horaire qui dépasse celui des employé(e)s à plein temps (p. ex. 60 heures par semaine au lieu de 40).

- La période de travail peut être divisée sur une base quotidienne (p. ex. cinq demi-journées par semaine) ou sur une base hebdomadaire (p. ex. deux jours et demi par semaine).

- La période de travail peut être divisée selon un horaire alterné (1 jour au travail, 1 jour d'absence, 5 jours de travail, 5 jours d'absence; un semestre au travail, un semestre d'absence).

- L'horaire peut prévoir des heures de chevauchement au travail pour permettre aux partageants et partageantes de communiquer entre eux ou entre elles et de s'organiser comme, par exemple, 3 jours de travail par semaine, dont un jour de chevauchement (où les deux parties seraient toutes deux présentes).

- On peut prévoir que les personnes qui se partagent un emploi assisteront toutes deux aux réunions importantes.

- L'horaire peut être assez souple pour permettre à ceux ou celles qui partagent un emploi de se remplacer à leur guise.

disponibilité l'employeur peut-il raisonnablement attendre des deux partageants ou partageantes, et quel degré de souplesse chaque partageant ou partageante doit-il ou doit-elle raisonnablement attendre de l'autre? Dans une large mesure, cela dépendra de la façon dont les deux parties se seront partagé le travail et les heures de travail.Certaines limites devront probablement être fixées toutefois, pour prévenir la formation de cette idée fausse qui veut que les partageants ou partageantes d'un emploi soient généralement disponibles sur appel pendant tout l'horaire normal de travail (Travail Canada, 186).

Droit à un emploi à plein temps

La possibilité d'obtenir un travail à plein temps auprès de leur employeur advenant un changement dans leur situation est une question d'importance pour tous ceux et toutes celles qui partagent un emploi. Cette question est d'une importance particulière pour le partageant ou la partageante qui a été employé(e) à plein temps et qui choisit de travailler à temps partiel dans un emploi partagé seulement pour une certaine période. Certains employeurs ont garanti à l'employé(e) qui travaillait déjà à plein temps le droit de retourner à un emploi à plein temps moyennant préavis.

D'autres employeurs ont accepté d'accorder aux partageants et partageantes un droit prioritaire aux postes à plein temps à mesure qu'ils deviennent vacants avant d'embaucher du personnel de l'extérieur (Moorman, 12-14). Les partageants et partageantes doivent penser sérieusement au besoin qu'ils pourraient éventuellement avoir d'un poste à plein temps et vérifier ce qu'ils peuvent raisonnablement attendre de leur employeur compte tenu de sa situation, de sa politique du personnel et de toute convention collective qui pourrait être en vigueur.

Entente et contrat

Une fois l'entente conclue avec l'employeur, il est conseillé d'en consigner les points dans un document écrit. Si le lieu de travail n'est pas régi par une convention collective, le document peut prendre la forme d'un contrat de travail signé par les partageants ou partageantes et par l'employeur. Une autre façon de procéder est de faire tenir à l'employeur une lettre d'acceptation signée par les partageants ou partageantes dans laquelle sont énoncées les grandes lignes de l'entente qui a été conclue avec l'employeur (Rothberg, 99).

S'il y a une convention collective et que les partageants ou partageantes sont membres de l'unité de négociation, ils devraient demander conseil au syndicat sur la forme que doit avoir ce document.

Eléments d'une entente de partage d'emploi conclue avec l'employeur

Traitement/salaire : Classification, échelon et niveau des deux partageants ou partageantes.

Avantages sociaux : Versements (proportionnels) dans les régimes à cotisation; niveaux des avantages sociaux; vacances annuelles, jours fériés et congés de maladie.

Avancement et ancienneté : Calcul des crédits pour la durée du service.

Heures supplémentaires : Nombre d'heures de travail après lequel s'applique le taux de rémunération des heures supplémentaires.

Établissement de l'horaire :

- Heures.
- Latitude accordée aux partageants et partageantes pour modifier leurs horaires ou pour échanger leurs heures de travail.
- Disponibilité sur appel.
- Rapports hiérarchiques et assistance aux réunions.
- Relève du partageant ou de la partageante en cas d'absence : latitude permise et obligations.

Responsabilité et reddition des comptes :

- Partage des tâches et des responsabilités.
- Reddition des comptes : conjointe ou séparée.
- Evaluation du rendement.
- Moyens de communication avec les supérieurs.

Questions de politique :

- Admissibilité aux promotions.
- Retour à un emploi à plein temps.
- Choix d'un nouveau partageant ou d'une nouvelle partageante.

IV. QUESTIONS ET PRÉOCCUPATIONS

Avant de s'engager dans le partage d'emploi, il importe d'examiner avec grand soin un certain nombre de difficultés ou de problèmes qui peuvent se poser.

Rémunération (paie et avantages sociaux)

En choisissant de travailler à temps partiel, les partageants et partageantes acceptent de renoncer à une partie du revenu qu'ils pouvaient toucher en exerçant des fonctions comparables à plein temps. Ils peuvent aussi ne pas bénéficier des mêmes avantages sociaux qu'ils auraient avec un emploi à plein temps : régime de pensions, régime d'assurance-groupe, congés et vacances payés.

Dans le secteur public canadien, il est maintenant assez courant d'accorder aux employé(e)s à temps partiel les mêmes avantages sociaux qu'aux employé(e)s à plein temps. Dans le secteur privé, près de la moitié des employeurs accordent en gros aux employé(e)s à temps partiel le même traitement qu'aux employé(e)s à plein temps en matière d'avantages sociaux (Travail Canada, 127- 135).

Certains régimes d'avantages sociaux – les régimes d'assurance-maladie et d'assurance pour soins dentaires, par exemple – prévoient des avantages fixes moyennant des contributions fixes. Dans d'autres régimes, tels que les régimes de retraite et d'invalidité de longue durée, les avantages et les contributions sont liés au revenu. En raison de la structure des régimes, il n'est pas toujours possible de déterminer les avantages et les contributions proportionnellement au revenu. Il se peut aussi que les critères d'admissibilité de certains régimes d'avantages sociaux aient pour effet d'empêcher les personnes qui se partagent un emploi de participer à ces régimes. Deux techniques ont été utilisées pour permettre aux partageants et partageantes de contourner ces obstacles.

L'une de ces techniques qui sont utilisées dans les cas où l'employeur et les employé(e)s contribuent à un régime d'avantages sociaux auquel les partageants ou partageantes ne sont pas admissibles consiste en ceci que l'employeur traite sa contribution proportionnelle comme une partie du salaire ou du traitement qu'il verse au partageant ou à la partageante (Travail Canada, 127). En principe, cette technique laisse au partageant

Facteurs à considérer dans l'évaluation de la rémunération d'un emploi partagé

Revenu : Le revenu tiré d'un emploi partagé correspondra évidemment à la moitié du revenu d'un emploi à plein temps (plus ou moins selon l'entente définissant le partage).

Impôt sur le revenu et crédits d'impôt : Comme l'impôt sur le revenu et certains crédits d'impôt sont progressifs, le revenu net après impôt sera quelque peu supérieur à la moitié du revenu net après impôt d'un(e) employé(e) à plein temps.

Contributions aux régimes d'avantages sociaux : Les contributions aux régimes d'avantages sociaux peuvent être proportionnelles au revenu à temps partiel. Le partageant ou la partageante peut aussi avoir la possibilité, ou même être obligé(e) de verser une contribution équivalant à celle du plein temps pour profiter pleinement de ces avantages. Dans certains cas, le partageant ou la partageante pourra choisir ou être obligé(e) de verser une contribution supplémentaire pour combler la différence entre la contribution proportionnelle que verse l'employeur au titre du temps partiel et la contribution applicable au plein temps.

Possibilité de se tirer d'affaire avec des avantages sociaux réduits ou nuls : Chaque personne intéressée devra évaluer dans quelle mesure elle peut se passer de la couverture complète qu'offrent les régimes d'avantages sociaux, plus particulièrement en ce qui concerne l'assurance-maladie supplémentaire, l'assurance pour soins dentaires, l'assurance-vie de groupe, les congés de maladie et l'assurance-invalidité de longue durée. Elle devra aussi vérifier s'il lui est possible de se procurer à titre individuel une couverture équivalente auprès d'assureurs privés et, dans l'affirmative, si elle peut en payer le prix.

Frais d'emploi : Presque tout le monde a des frais d'emploi tels que ceux de l'habillement, de l'équipement et du transport. Ces frais ne sont pas susceptibles d'être beaucoup moins élevés, dans le cas de l'emploi à temps partiel, que ceux de l'emploi à plein temps. Ils devront être payés avec un revenu d'emploi à temps partiel.

Épargnes et frais entraînés par les activités extérieures au travail : Le nouvel équilibre entre le travail et les activités qui lui sont extérieures peut permettre certaines épargnes par suite des activités extérieures au travail, par exemple au chapitre de la garde des enfants. Le service de garderie à temps partiel peut toutefois se révéler difficile à trouver. Il faudra peut-être payer le tarif du plein temps. D'autres projets tels que les études ou le bénévolat peuvent entraîner de nouvelles dépenses. Il faudra voir si les frais de ces activités se concilient avec le revenu d'un emploi à temps partiel.

ou à la partageante la possibilité d'utiliser la contribution qu'il ou elle aurait versée au régime en y joignant celle de l'employeur pour se procurer ailleurs une protection comparable, par exemple en plaçant ces sommes dans un régime enregistré d'épargne-retraite ou dans un régime individuel d'assurance-maladie et d'assurance-invalidité supplémentaires. En pratique toutefois, un individu aura souvent de la difficulté à obtenir ainsi une couverture aussi avantageuse que celle qu'il aurait obtenue d'un régime de groupe pour le même prix.

L'autre technique consiste à traiter les partageants et partageantes comme des employé(e)s à plein temps en application d'un ou de plusieurs régimes d'avantages sociaux de manière à ce qu'ils profitent pleinement de ces avantages. Le partageant ou la partageante verse une contribution d'employé(e) à plein temps au lieu d'une contribution calculée au prorata des heures d'un emploi à temps partiel. Il peut s'ensuivre que la personne qui partage un emploi paie la différence entre la contribution proportionnelle que verse l'employeur au titre du temps partiel et la contribution applicable au plein temps dans le cas des régimes à contributions conjointes. Plusieurs variantes de ces techniques ont été appliquées. Dans l'une d'entre elles, deux personnes qui partageaient un emploi avaient toutes deux été embauchées théoriquement à plein temps, devenant ainsi admissibles à l'ensemble des avantages sociaux des travailleurs et travailleuses à plein temps, après quoi elles obtinrent un congé non payé pour la moitié du temps. Dans une autre variante, les partageants ou partageantes travaillent ensemble plus d'heures que ce qui correspond à un horaire de plein temps, en échange de quoi chacun ou chacune touche intégralement et non partiellement les avantages sociaux (Moorman, 12; Meier, 24, 124). Dans certaines situations de préparation graduelle à la retraite, alors que l'emploi est partagé entre la personne qui prendra sa retraite et la personne plus jeune, la plus âgée a conservé au complet les avantages jusqu'à son départ à la retraite, après quoi la plus jeune a pu bénéficier de la couverture complète des avantages sociaux (Moorman, 14). Ces variantes sont toutefois des façons provisoires de contourner les obstacles administratifs plutôt que des solutions permanentes.

Problèmes tout à fait nouveaux posés par le partage d'emploi

Comme l'emploi partagé est encore une formule de travail très récente, la plupart des organisations n'en ont pas fait l'essai et n'en ont aucune expérience pouvant leur suggérer comment le partage de poste pourrait leur convenir. Les partageants et partageantes se trouvent donc souvent dans la situation de pionniers qui devront prévoir les problèmes susceptibles de se poser et qui devront, dans la mesure du possible, leur trouver des solutions qui leur soient acceptables à eux ou à elles ainsi qu'à leur employeur avant tout engagement ferme.

La question du statut est une question importante qui peut se poser dès le départ : quel est le statut des partageants et partageantes dans l'organisation et comment sont-ils ou sont-elles perçu(e)s par leurs collègues et leurs supérieurs? (Travail Canada, 190; Rothberg, 127). Les collègues peuvent éprouver du ressentiment devant ce qui apparaît comme un régime de plus grande liberté et d'horaines moins longs chez les partageants et les partageantes, en oubliant que les intéressé(e)s ont renoncé au revenu de l'emploi à plein temps en échange de ces avantages. La question du statut peut souvent être difficile à résoudre parce que l'opinion est encore largement répandue à l'effet que le travail des employé(e)s à temps partiel est, d'une manière ou d'une autre, moins sérieux que le travail à plein temps. Les travailleurs et travailleuses à temps partiel, y compris les partageants et partageantes, sont souvent estimé(e)s comme des personnes moins engagées envers leur travail, leur profession et leur carrière que les travailleurs et travailleuses à plein temps (Meier, 32, 81, 85; Travail Canada, 83, 89; Rothberg, 127).

Il peut donc s'écouler quelque temps avant que les partageants et partageantes soient pleinement accepté(e)s par l'organisation pour laquelle ils ou elles travaillent ainsi que par leurs collègues.

Contenu du poste

En évaluant la répartition des responsabilités et des activités qui convient le mieux, les partageants et partageantes doivent avoir une idée assez précise du contenu de l'emploi. Par "contenu" de l'emploi, on entend :

- les tâches ou activités qui constituent l'emploi, qu'il s'agisse des tâches et activités d'ordre courant ou de celles qui exigent une certaine aptitude à régler les problèmes et à prendre des décisions, et qui sont généralement les tâches les plus intéressantes et les plus stimulantes;

- le niveau d'aptitude et d'expérience requis pour exercer convenablement les fonctions de l'emploi;
- le degré de responsabilité accordé à l'employé(e) pour décider de quelle façon le travail doit être exécuté.

Les partageants et partageantes peuvent se trouver dans une situation où, par suite du partage d'emploi, le contenu du poste change pour l'un ou l'une des deux ou pour les deux.

Par exemple, si les partageants ou partageantes sont incapables de régler leurs différends sur le partage des tâches et le calendrier de production, cette responsabilité leur sera retirée et passée au niveau de supervision suivant. La chose peut également se produire si les deux parties sont incapables de communiquer efficacement l'une avec l'autre, avec leurs superviseurs ou leurs collègues. Le contenu de l'emploi peut aussi être réduit pour une seule des deux parties. Par exemple, si l'une des parties assume un rôle de leadership et s'accapare les tâches les plus intéressantes, l'autre peut se retrouver avec des activités fortement routinières. En ce dernier cas, l'emploi à temps partiel aura évolué vers un contenu de moindre qualité (Meier, 130). Ce genre de problèmes peut également se produire dans le cas d'un emploi partagé entre un(e) employé(e) principal(e) et un(e) employé(e) de second rang, ou dans le cas de l'emploi partagé selon la formule "entrée-sortie" (voir le tableau sur les "Façons dont les partageants et partageantes se sont réparti les responsabilités et les tâches", p. 17).

Si le contenu est grandement modifié pour l'une des parties ou pour les deux, il se peut que l'emploi ne soit plus partagé mais, en fait, divisé : il y a maintenant deux emplois distincts à temps partiel là où se trouvait antérieurement un seul emploi à plein temps, et l'un des deux emplois, voire les deux, ont un contenu moindre que l'emploi à plein temps (Meier, 24). Ceci peut être fort différent de ce qu'avaient espéré les partageants ou partageantes.

Les personnes qui projettent de partager un emploi doivent prévoir que le contenu de leur poste puisse changer par suite du partage. Elles doivent aussi se dire franchement ce qu'elles attendent du partage de poste. Leur relation et leur emploi courent des risques si, à mesure que le contenu de cet emploi se

modifie, elles se rendent compte qu'elles ont des attentes et des intérêts différents.

Attentes excessives quant au rendement

Le partage d'emploi met deux personnes à la place d'une seule. Si les gestionnaires ou les superviseurs oublient le fait que chacune travaille à temps partiel, ils peuvent en venir à attendre beaucoup trop de ce que les partageants ou partageantes doivent être capables de réaliser, surtout si l'emploi partagé est du domaine technique, professionnel ou gestionnaire. Les professionnels et les professionnelles qui occupent un emploi à temps partiel, sans pratiquer le partage d'emploi, signalent souvent qu'ils ou qu'elles subissent des pressions du fait que leur employeur attend d'eux ou d'elles qu'ils ou qu'elles soient capables d'abattre autant de travail dans un emploi à temps partiel que leurs homologues qui travaillent à plein temps. Par souci du bon fonctionnement de leur emploi partagé, les partageants et partageantes peuvent être exposé(e)s à ce genre de pressions et, bien entendu, contribuer à ces attentes excessives (Rothberg, 127, 136).

Double emploi

Certain(e)s partageants ou partageantes se sont rendu compte après quelque temps qu'ils faisaient une bonne partie du travail de l'autre, ce qui ou bien les rendait inefficaces au travail ou bien les amenait à travailler pendant un bon nombre d'heures pour lesquelles ils n'étaient pas payés. Cette situation a le plus de chance de se produire dans la formule d'emploi partagé qui prévoit que les deux parties remplissent conjointement la plupart des fonctions.

Ancienneté et avancement

De nombreuses conditions d'emploi sont liées à la durée du service ou à l'ancienneté : augmentations d'échelon salarial, certains avantages sociaux tels que les régimes de retraite "à prestations déterminées"*, la durée des vacances payées, l'ordre de mise en disponibilité des employé(e)s et l'admissibilité à l'avancement, à la formation ou aux congés d'études. Il est

* Dans un régime de retraite à prestations déterminées, la prestation de retraite est un pourcentage précis du revenu des années précédant la retraite et est liée à la durée du service (Travail Canada, 160-161).

cependant encore assez courant que des travailleuses et travailleurs qui occupent un poste d'une façon continue à temps partiel n'obtiennent pas de crédit pour leurs états de service. Quand ils ou elles obtiennent un tel crédit, celui-ci prend ordinairement la forme d'une équivalence de plein temps. Par exemple, deux années de travail à mi-temps sont reconnues comme une année à plein temps. Dans certains cas toutefois, une année civile à temps partiel peut être reconnue comme une année civile à plein temps.

Perspectives d'avancement

L'un des problèmes du partage d'emploi qui est le plus fréquemment signalé est que cette formule offre moins d'occasions de promotion que l'emploi à plein temps. Ceci peut s'expliquer du fait qu'il s'agit de travail à temps partiel et que la politique du personnel de l'employeur n'accorde pas aux travailleurs et travailleuses à temps partiel les mêmes chances d'avancement qu'aux travailleurs et travailleuses à plein temps. Ou au fait que le partage d'emploi n'est pas estimé comme applicable aux échelons supérieurs de l'organisation. Les partageants et partageantes doivent examiner ce qu'ils espèrent en fait d'avancement et en discuter avec leur employeur.

Evaluations du rendement

Dans bien des professions, le rendement des employé(e)s fait périodiquement l'objet d'une évaluation et les évaluations influent sur l'avancement. Pour certains emplois partagés, c'est le rendement conjoint des employé(e)s qui est évalué; dans certains autres cas, le rendement de chacun ou de chacune fait l'objet d'une évaluation séparée (Moorman, 16). L'évaluation conjointe reflétera, et renforcera également, l'interdépendance des partageants ou partageantes, mais elle peut ne pas tenir compte de leurs différences en fait de compétence et de besoins de perfectionnement. Dans les cas d'emploi partagé où il y a peu d'interdépendance, comme dans les situations comportant une répartition nette des projets ou des cas, les partageants ou partageantes peuvent préférer se faire évaluer séparément. Les partageants et partageantes doivent examiner le mode d'évaluation qui leur convient le mieux et en discuter avec l'employeur.

Heures de travail non rémunérées

Un malentendu couramment signalé porte sur la quantité d'heures supplémentaires que les partageants et partageantes doivent consacrer au bon fonctionnement de l'entente de partage d'emploi, en plus de celles qu'exige l'exercice même des fonctions du poste, et le nombre de ces heures supplémentaires qui seront rémunérées par l'employeur, le cas échéant. Dans bien des emplois partagés, ces heures supplémentaires sont à prévoir parce que les partageants ou partageantes auront besoin de temps pour leurs communications interpersonnelles, pour la coordination de leurs activités et la solution de leurs différends. Il s'agit du temps nécessaire pour faire fonctionner l'entente du partage de poste plutôt que pour en exécuter les tâches. Ce temps peut représenter un nombre considérable d'heures, particulièrement dans les débuts (Meier, 50).

D'autre part, parce que les partageants et partageantes sont souvent des pionniers avec un intérêt personnel dans la formule du partage de poste, ils ou elles peuvent être fortement motivé(e)s à bien faire fonctionner cette formule et à bien accomplir les tâches du poste. Ceci peut les amener à consacrer plus de temps au travail que celui pour lequel ils ou elles touchent une rémunération (Meier, 83). Les personnes qui envisagent de partager un emploi devront examiner combien de temps cette formule risque d'exiger d'elles, comment elles pourront contrôler cette exigence et combien d'heures elles sont disposées à travailler sans rémunération le cas échéant.

À qui l'emploi appartient-il?

La plupart des gens sont fiers de leur travail et aiment qu'il soit reconnu. Dans le partage d'emploi, la reconnaissance doit être répartie entre les deux partageants ou partageantes. Certains de ceux-ci ou de celles-ci ont constaté qu'il leur a fallu toute une adaptation pour accepter de ne plus être l'unique titulaire du poste, ou son "propriétaire", et d'avoir désormais à partager avec quelqu'un d'autre la fierté que l'emploi leur inspire.

V. CONCLUSION

Les renseignements contenus dans ce rapport montrent que le partage d'emploi peut comporter des avantages tant pour les employé(e)s que pour les employeurs. Mais le partage d'emploi peut également comporter des inconvénients pour ces deux parties. Le partage d'emploi semble répondre aux besoins qu'éprouvent certaines personnes d'obtenir des conditions de travail plus souples. Il peut toutefois avoir des effets inattendus sur la rémunération, le contenu de l'emploi et les perspectives de carrière.

Avant de décider de partager un emploi, les personnes que cette formule intéresse doivent l'étudier à fond, en incluant dans leur étude l'examen des dispositions pertinentes des conventions collectives et la consultation des représentants syndicaux. Elles doivent s'assurer que tous les détails de l'entente d'emploi partagé sont réglés et consignés dans un document ayant toute la clarté souhaitable pour toutes les parties.

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE ANNOTÉE

Fédération canadienne des enseignants, *Job Sharing for Teachers*, Bibliographies sur l'éducation, nº 79, Ottawa, 1985.

Bibliographie complète et amplement annotée de 129 livres et articles.

Incomes Data Services Ltd, *Part-time workers*, Etude nº 267, juin 1982, Londres, Royaume-Uni.

Renseignements détaillés sur les conditions de six régimes actuels de partage d'emploi au R.-U. (Equal Opportunities Commission, GEC Telecommunications Ltd, à Coventry et à Aycliffe, quartiers londoniens de Camden et Hackney, Lothian Health Board), ainsi que sur les politiques applicables au temps partiel chez 25 employeurs du secteur public et dans 14 syndicats ouvriers.

Kahne, Hilda, *Reconceiving Part-Time Work, New Perspectives for Older Workers and Women*, Rowman et Allanheld, E.-U., 1985.

Analyse à orientation politique du besoin d'emplois à temps partiel. Cette analyse contient des études sur les politiques récemment établies par les syndicats et sur l'expérience des entreprises en matière de travail à temps partiel et de préparation graduelle à la retraite.

Lewis, Normande, *Le travail à temps partiel ... Recueil de clauses-types*, Centre de recherche et de statistiques sur le marché du travail, Gouvernement du Québec, 1985.

Analyse du traitement du travail à temps partiel dans un échantillon de 110 conventions collectives du Québec, avec présentation détaillée des clauses de 40 de ces conventions qui portent sur le travail à temps partiel.

Meier, Gretl S., *Job Sharing : A New Pattern for Quality of Work and Life*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1978.

Etude et analyse complètes de l'expérience du partage d'emploi aux États-Unis, d'après une enquête effectuée auprès de 238 personnes qui avaient adopté cette formule. On y trouve 14 profils assez détaillés de partageants et partageantes choisi(e)s par l'auteure dans un éventail varié de professions et de secteurs de l'emploi pour illustrer diverses formes du partage d'emploi ainsi que les divers aspects et problèmes que présente le partage d'emploi.

Mintz, Judith A., *Part-Time Work: The Effect of Fragmentation of Employees*, National Technical Information Service, Département du commerce des Etats- Unis.

Rapport daté d'octobre 1978 et rédigé pour le compte de la Manpower Administration à la suite d'une étude expérimentale sur les effets de la fragmentation des emplois en regard du rendement au travail. Les résultats de l'étude indiquent que les travailleurs et travailleuses à plein temps et à temps partiel ont un meilleur rendement et éprouvent une plus grande satisfaction au travail dans des emplois

non fragmentés, et que le rendement des employé(e)s à temps partiel est de qualité supérieure.

Moorman, Barbara, Suzanne Smith et Susie Ruggles, *Job Sharing in the Schools*, New Ways to Work, San Francisco, 1980.

Suggestions portant sur les clauses et le langage à employer dans les contrats visant le partage d'emploi dans les écoles, avec des modèles de convention collective et un contrat individuel de travail, le tout fondé sur l'analyse des politiques des districts scolaires, des conventions collectives et des contrats de travail en vigueur en Californie.

Nollen, Stanley D., Brenda Broz Eddy, Virginia Hider Martin, *Permanent Part- Time Employment, The Manager's Perspective*, Praeger Publishers, 1978.

Analyse fouillée et rigoureuse, dans l'optique des chefs d'entreprise, de l'usage que font les employeurs de la formule de l'emploi permanent à temps partiel, de ce qu'ils en attendent, de l'expérience qu'ils en ont ainsi que des politiques pertinentes en vigueur aux États-Unis, à la lumière d'une enquête effectuée auprès de 68 entreprises.

O'Hara, Bruce, *Put Work in Its Place: The Complete Guide to the Flexible Work Place*, Work Well Publications, Victoria, C.-B., 1988.

L'auteur est le fondateur et le directeur de Work Well, le premier centre canadien de ressources sur les divers régimes de travail. Il s'agit d'un guide pratique sur la façon d'établir des horaires de travail de rechange et diverses formules possibles de travail, dont le partage d'emploi.

Olmsted, Barney et **Smith**, Suzanne, *The Job Sharing Handbook*, Ten Speed Press, Berkeley, California, 1983.

Les auteurs sont cofondateurs et codirecteurs de New Ways to Work, organisme de recherche et de ressources sur le travail qui est établi à San Francisco. New Ways to Work fait la promotion de l'emploi partagé depuis le milieu des années 70 et effectue des recherches sur cette formule.

Il s'agit d'un guide pratique complet à l'intention des personnes qui projettent de partager un emploi. Il contient plus d'une vingtaine d'études de cas.

Olmsted, Barney et al., *Job Sharing in the Public Sector*, New Ways to Work, San Francisco, 1979.

Etude de six programmes de partage d'emploi dans le secteur public aux États-Unis, d'où sont tirées un ensemble de propositions sur la conception et la mise en oeuvre du partage d'emploi dans divers cadres de travail du secteur public.

L'ouvrage contient une bibliographie des études disponibles ainsi que des évaluations portant sur des expériences effectuées dans le secteur public aux États-Unis.

Rothberg, Diane S. et Barbara Ensor Cook, *Part-Time Professional*, Acropolis Books Ltd, Washington, D.C., 1985.

Les auteures sont associées avec l'Association of Part-Time Professionals, organisme à but non lucratif établi dans la région de Washington, D.C., qui fait la promotion de l'emploi à temps partiel pour les professionnels et les professionnelles. Il s'agit d'un guide pratique qui passe rapidement en revue les politiques d'emploi à temps partiel de huit entreprises (Merk & Co., Control Data, Orkland, Ameritrust, Travellers Insurance, Coopers and Lybrand, Kaiser Permanente, Northern Natural Gas). Quatorze profils de professionnels et de professionnelles travaillant à temps partiel y sont aussi présentés.

Syrett, Michel, *Employing Job Sharers, Part-Time and Temporary Staff*, Institute of Personnel Management, Londres, R.-U., 1983.

Guide destiné aux employeurs : il contient une analyse des avantages et des inconvénients du partage d'emploi et des attitudes des syndicats du Royaume-Uni à son égard. On y trouve aussi quatre études de cas : GEC Telecommunications Ltd (ceux qui laissent l'école pour le travail à plein temps et pour s'inscrire à l'éducation permanente; les travailleurs et travailleuses à demi qualifié(e)s qui sont licencié(e)s, avec l'accord des syndicats); Stock Exchange (formateur professionnel); Fox's Biscuits (ceux qui laissent l'école pour le travail à plein temps); et Sheffield City Council (enseignants et enseignantes).

Travail Canada, *Le travail à temps partiel au Canada*, Rapport de la Commission d'enquête sur le travail à temps partiel, 1983.

Le chapitre sept de ce rapport analyse l'expérience et les réactions des employeurs et des syndicats face au partage d'emploi au Canada à partir d'un enquête menée auprès de 104 partageants et partageantes et de 37 employeurs. On y discute des avantages et des inconvénients tant pour les employé(e)s que pour les employeurs. En conclusion, la commission formule deux observations : d'une part, "que les implications du partage d'un emploi doivent être bien examinées et comprises avant que les partageants et les partageantes s'y engagent" et, d'autre part, "que le partage d'un emploi semble être un choix qui permette aux employé(e)s de travailler moins longtemps que lors d'une semaine ordinaire de travail tout en continuant de faire partie de la population active des employé(e)s à plein temps".